

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NA EXPORTAÇÃO: O IMPACTO DA ESCOLHA PARA AS EMPRESAS EXPORTADORAS

Flávia Braga Chinelato¹
flaviachinelato@gmail.com
Diogo Batista de Freitas Cruz²
diogo@atusni.com.br
Fabrício Ziviani³
fazist@hotmail.com

RESUMO

O objetivo deste ensaio é abordar os canais de distribuição para as empresas exportadoras. Buscou-se apresentar os impactos das escolhas para elas. Para isso, caracterizou quais os tipos de canais existentes, identificando os aspectos analisados no momento pré-exportação. A metodologia utilizada quanto aos fins é exploratória. Os dados coletados apresentam os diferentes tipos de canais e sua aplicação conforme a estratégia da empresa. É necessário cuidado do fabricante ao contratar intermediários para compor o canal de distribuição, pois podem prejudicar a marca. Através deste estudo torna-se mais claro o que deve ser analisado para eleger o canal mais adequado.

Palavras-chave: Canais de Distribuição; Exportação; Internacionalização

¹ Especialista em Gestão Estratégica de Marketing, Gestão de Logística e Produção e Gestão de Negócios. Graduada em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pelo Centro Universitário UNA. Sócio-proprietária da empresa Atus Negócios Internacionais e Consultoria. Professora de pós-graduação, cursos de extensão e curta duração. Profissional certificada pelo Instituto Cervantes (Espanha) no ano de 2009 com espanhol nível Superior. Experiência na área de Comércio Internacional, gestora dos projetos de exportação de ferramentas manuais e café gourmet, com diversas participações em feiras, missões e rodadas de negócios internacionais com Argentina, Canadá, África do Sul entre outros. Articulista sobre temas de marketing, logística e comércio exterior.

² Administrador em Comércio Exterior, MBA em Gestão Estratégica de Projetos, MBA em Gestão Estratégica de Logística e Produção e MBA em Gestão de Negócios, Mestrado em andamento em administração. Professor em disciplinas de pós-graduação (Lato-Sensu) no Centro Universitário UNA e professor em cursos de extensão e de curta duração em diversas instituições presenciais e a distancia (EAD). Sócio Diretor da empresa Atus Negócios Internacionais e Consultoria, com mais de 7 (sete) anos de experiência na área de Comércio Internacional, com passagens em empresas de pequeno, médio e grande porte, inclusive multinacionais no setor de transportes. Participação em feiras e missões internacionais, tais como Expoferretera na Argentina, SIAL no Canadá, rodada de negócios com a África do Sul, assim como eventos nacionais e congressos.

³ Doutorando em Ciência da Informação pela UFMG. Possui Mestrado em Administração Pública - Gestão da Informação pela Escola de Governo - Fundação João Pinheiro (2005), Especialização em Gestão de Tecnologia pela Universidade Estácio de Sá (2001) e Graduação em Administração com Habilitação em Análise de Sistemas pelo Centro Universitário do Espírito Santo (1999). Atualmente é Coordenador e professor dos Programas de MBA e Pós-Graduação Lato sensu do Centro Universitário UNA. Professor convidado da PUC Minas dos programas de Pós-Graduação Lato sensu em Gestão Estratégica e Gestão de Pessoas. Sócio-diretor da Ziviani&Ziviani Assessoria e Consultoria LTDA. Com dez anos de experiência na formação de profissionais e executivos nas diferentes áreas de negócios. Atuou em diferentes organizações como FHEMIG, CEMIG e ISVOR. Tem relevada experiência na área de Gestão Pública. Atua principalmente nas áreas de Estratégia e Estrutura Organizacional, Gestão de Processos e da Qualidade, Inovação e Gestão da Informação e do Conhecimento.

ABSTRACT

The purpose of this essay is to address the distribution channels for exporting companies. We tried to present the impacts of the choices for them. To do this, which characterized the types of existing channels, identifying the aspects analyzed in the moment pre-export. The methodology used on ends is exploratory. The data collected show the different types of channels and its application as the company's strategy. Care is needed from the manufacturer to hire intermediaries to make the distribution channel, as they may damage the brand. Through this study it becomes clearer what should be analyzed to choose the most appropriate channel.

Keywords: Channels of Distribution; Export; Internationalization

RESUMEN

Este ensayo tiene como objetivo aclarar sobre los canales de distribución, como una manera de presentar a las empresas brasileñas que buscan la exportación como práctica o saberlo para aplicar en su propio país. Busca presentar cuales son los impactos de las opciones para las empresas. Con este fin, caracteriza los tipos de canales existentes, identificando los aspectos que son analizados en el pre-exportación. La metodología utilizada cuanto a los fines es exploratoria. Los datos recogidos muestran los diferentes tipos de canales y su aplicación de acuerdo con la visión estratégica de la compañía. Señaló la necesidad de cuidado del fabricante para contratar a los agentes en el país de destino, para que no haya daño a la imagen de marca. A través de este estudio hace más evidente los elementos que deben ser analizados por una empresa para elegir el canal más adecuado.

Palabras clave: Canales de distribución; Exportación; Internacionalización

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização acirrada o mercado para os fabricantes de diversos segmentos ultrapassam as fronteiras dos estados e países. A concorrência muito forte com a entrada de novos produtos e novas marcas pressiona os empresários regionais a ampliar o seu negócio e fazer parte desta nova onda.

Em alguns casos, se internacionalizar não é uma escolha voluntária, e sim a única alternativa para firmas que competem de forma globalizada enfrentar as transformações no âmbito tecnológico e produtivo (RICUPERO; BARRETO, 2007).

Como estratégia de crescimento torna-se necessário buscar os mercados mais distantes e agregar maior valor a marca para manterem-se lucrativas e fortes o suficiente para permanecerem no mercado. Enfrentando assim a concorrência pelo preço.

Vernon (1966) reforça os benefícios que podem ser gerados a empresa ao aumentar o ciclo de vida de um produto que já existe ao reproduzi-lo em novos mercados aplicando os mesmos processos feitos na origem, retomando o ciclo da lucratividade.

Este trabalho irá abordar os canais de distribuição possíveis para a exportação e visa responder à seguinte pergunta de pesquisa: Qual a importância do canal de distribuição para os exportadores, ressaltando os impactos na escolha para o exportador e os clientes finais?

O mercado, em cada país, possui suas particularidades, portando uma mesma regra não vai ser aplicada e interpretada da mesma forma para todos os povos. Uma mesma empresa pode ter diferentes canais de marketing conforme o país de atuação e sua visão estratégica. Mas, para isso é preciso mais do que conhecer um mercado: entender e respeitar. Segundo Monat (2011), cabe ao profissional de marketing focar na construção de consciência e familiaridade com a empresa com seu público-alvo.

Kovacs; Oliveira; Moraes, (2010) afirmam que a entrada em mercados internacionais pode envolver um complexo jogo de relacionamentos, fazendo com que a empresa reveja continuamente suas ações, o que torna uma estratégia pré-definida extremamente difícil.

O desenvolvimento de oportunidades em um país estrangeiro é positivamente relacionado à relação de comprometimento mútuo entre as empresas e à fixação das redes de relacionamento do parceiro no mercado (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

Para Kovacs; Oliveira; Moraes, (2006) na visão dos executivos da empresa, o conhecimento indireto sobre o mercado apresentava distorções e era considerado parcial, por não ser realizado por meio de aprendizagem direta, com os clientes finais.

Por isto este trabalho irá caracterizar quais são os canais existentes para que os exportadores ou aqueles que planejam ser exportadores possam conhecer as diversas formas de distribuição. Identificando os aspectos que devem ser analisados no momento do planejamento pré-exportação. E analisar o impacto da escolha do canal tanto para a empresa, quanto para o consumidor final.

Este ensaio destaca-se como uma opção para empresas de pequeno e médio porte que pretendem obter participação de mercado internacional, pois a teoria apresentada neste trabalho pode ser aplicada a diversos segmentos.

A relevância do tema estende-se também para a academia, pois este trabalho fornece informações acerca dos canais de distribuição para todos os interessados em conhecer mais sobre o tema ou em adaptar a teoria aplicada a prática.

2 DEFINIÇÃO DE CANAL DE MARKETING/DISTRIBUIÇÃO

Oshikiri e João (2009) sintetizam uma lógica de estágios de internacionalização identificando quatro possibilidades: Estágio um: Sem atividades de exportação regular; Estágio dois: Exportação por intermédio de representantes (agentes); Estágio três: Estabelecimento de uma subsidiária no exterior; e Estágio quatro: Instalação no exterior de unidade de produção, podendo ser própria, resultante de licenciamento ou de arranjos sob forma de *joint venture*. Seguindo esta linha de raciocínio esta pesquisa foca no estágio dois.

De acordo com Coughlan (2002), uma definição básica de canal de marketing, também conhecido como canal de distribuição, é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para o uso ou consumo.

Para Dornier (2000), a definição do canal engloba os recursos logísticos, que incluem as instalações de armazenagem, diferentes meios de transporte e estoque. É a empresa quem deve identificar os caminhos que os produtos devem seguir, para melhor servir as estruturas logísticas e de venda.

Megido (2002) salienta o entendimento de que o canal é como uma estrutura que assume a responsabilidade da venda de produtos e não as empresas que facilitam o manuseio ou o financiamento como transportadores e bancos.

3 IMPORTÂNCIA DO CANAL DE MARKETING

Ao optar por uma estratégia exportadora a organização utiliza a via comercial para atingir o mercado alvo e parte de suas receitas provêm das atividades de exportação. Quando a participação no mercado ganha importância, é comum ser necessário abranger novas etapas da cadeia de valor para atender demandas dos seus clientes, Mais e Amaral (2009).

A escolha de um canal de marketing é parte estratégica da empresa, conforme a escolha do canal será obtido um resultado que poderá ser positivo ou negativo para a empresa.

Segundo Valentini *et al* (2011), os processos de decisão de escolha do canal devem evoluir com o passar do tempo. Isso porque os gestores precisam entender que os clientes precisam ser tratados de forma diferente, principalmente conforme a maturidade de cada um.

Um fabricante pode usar 2 ou 6 canais, aumentando ou diminuindo os níveis da cadeia, conforme sua intenção para que o seu produto chegue até o consumidor final. Mas, se em algum destes níveis ocorrer qualquer problema prejudicará diretamente toda a imagem da cadeia completa. Por isso a escolha cuidadosa dos participantes é fundamental para o sucesso do processo completo.

Segundo Coughlan (2002), toda estrutura do canal são interdependentes, além disso, todos devem prestar atenção a todos os elementos de projeto e gerenciamento para assegurar um esforço eficaz do canal de marketing.

Quando se fala de exportação, pelo grau de complexidade, a forma como o produto será vendido no exterior é de fundamental importância, pois conforme for a distribuição, será a percepção dos consumidores em relação a marca. Afinal, muitas vezes a marca é forte nacionalmente, mas ultrapassando as fronteiras torna-se totalmente desconhecida para o novo público.

Arbache (2007) afirma que o uso apropriado dos canais de marketing pode reduzir consideravelmente os problemas ocasionados pela perda de vendas pela falta de um produto, ou até mesmo, excesso de estoque por erro no modelo de distribuição e previsão da demanda.

Uma fábrica para conseguir entregar os seus produtos aos seus clientes finais pode fazer vendas diretas ou ainda contar com vários intermediários na sua cadeia de distribuição.

A princípio parece que a opção de venda direta o preço é reduzido em função da diminuição de envolvidos, principalmente para as empresas participantes do comércio internacional, mas o uso de vários níveis pode facilitar as vendas e diluir o custo fixo.

O autor Arbache afirma:

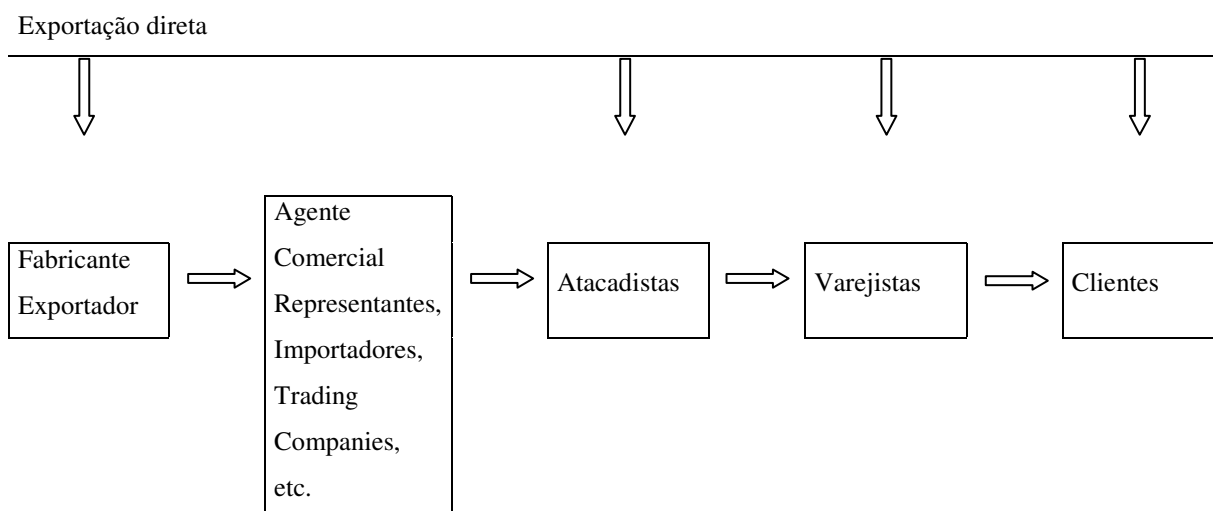
Na prática, ao encontrar o produto pretendido com facilidade em uma determinada loja, a empresa constrói uma barreira de saída do consumidor. Pois, em muitos casos, mesmo pagando preço *premium*, a comodidade e a certeza de achar o que se quer podem ser determinantes na decisão de compra (ARBACHE, 2007, p.114).

Entretanto, Arbache (2007) ressalta:

Pode ser mais rentável e menos oneroso, para determinados segmentos, especializar-se em uma atividade específica e comercializar suas competências (core competence) do que atuar em diferentes áreas para cobrir todo o processo de produção e entrega de um produto ou serviço (ARBACHE, 2007, p.116).

O autor Kuzaqui (2007) elaborou um exemplo de canal de distribuição (clássico) entre países, mas que igualmente pode ser aplicado no mercado nacional, conforme figura abaixo:

FIGURA 1: Modelo de Canal de distribuição



Intermediários entre países

Fonte: Kuazaqui, (2007, p.96), adaptado.

Assim como apresentado, as fábricas têm a opção de venda direta ou utilizando os intermediários fazendo com que o produto chegue ao mesmo cliente final. Sejam elas vendas nacionais ou para exportação. Porém, como Arbache (2007) reforça, os intermediários são empresas independentes que dão suporte ao processo de distribuição de uma determinada empresa.

4 TIPOS DE INTERMEDIÁRIOS

Normalmente as fábricas possuem um representante comercial que faz as vendas para os atacadistas, que por sua vez vendem aos varejistas que não tem poder de compra suficiente para ir direto a fábrica, e por fim, estes vendem aos clientes que compram em menor quantidade ou para uso próprio. Fomentando assim o que é chamado de níveis de canais de distribuição.

Assim como é feito no mercado interno, pode ser feito no mercado exterior. Porém Chinelato (2009) destaca para exportação alguns tipos de agentes comumente encontrados no mercado:

- a) Agente que trabalha para o exportador: podendo ser comissionado caso faça ligação entre o exportador ou comprador recebendo uma comissão, ou distribuidor, quando é o intermediário entre o exportador e o comprador, recebendo sua comissão.

- b) Agente que compra para revender: é aquele que além de comprar os produtos para revender assume todos os riscos e responsabilidades da transação, porém geralmente com exclusividade na região, para não haver concorrência. Se ele revende colocando o lucro pode ser considerado agente revendedor-distribuidor.

c) Agente que trabalha para compradores: às vezes grandes empresas precisam de produtos de alta qualidade, de forma imediata ou necessitam fazer prospecção de novos produtos para os clientes das suas empresas que são altamente exigentes.

d) Agente especializado nos serviços de exportação: podem ser os agentes aduaneiros que atuam nos tramites de desembaraço e retiradas de mercadorias e documentos alfandegários.

Percebe-se em pesquisas realizadas em países em desenvolvimento, que agentes externos são fundamentais para o processo de internacionalização Kovacs; Oliveira; Moraes, (2006).

5 TIPOS DE DISTRIBUIÇÃO

Megido (2002) destaca que o cuidado que se deve tomar na utilização de intermediários é proporcional ao tipo de produto, marca, público alvo, condições de armazenagem, capacidade produtiva, etc. Portanto ele subdivide em três tipos de sistemas de distribuição:

a) Distribuição exclusiva: neste canal o distribuidor só trabalha com uma fábrica e de nenhum outro concorrente mais, um exemplo seriam as franquias.

b) Distribuição seletiva: não é exigida a exclusividade, porém há ainda certa cautela com a escolha dos canais e não é um produto encontrado em qualquer ponto de venda. Mas não se vende apenas uma marca. Um exemplo seriam as lojas de perfumes, tênis, roupas de grife.

c) Distribuição intensiva: neste caso o produto é bastante pulverizado, ou seja, a fábrica utiliza de diversos canais de distribuição com intuito de deixar os produtos disponíveis em diversos locais. Assim como fazem as empresas de bebida.

6 IMPLEMENTAÇÃO DE UM CANAL DE MARKETING

Para implementação de um canal de marketing Rosembloom (2002) sugere alguns passos importantes para a escolha:

- a) Reconhecer a necessidade de uma decisão de canal: criar um novo produto ou explorar um novo mercado, mudar o mix, os compostos de marketing ou mudar a própria empresa (fusão aquisição).
- b) Definir e coordenar os objetivos de distribuição: desenhará nova estrutura de canal ou modificar alguma já existente. Neste caso sugere-se familiarizar-se com os objetivos estratégicos da empresa, definindo-os com clareza e verificando se estão alinhados com os outros setores.
- c) Especificar as tarefas de distribuição: explicitar detalhadamente cada tarefa a ser executada. Como, por exemplo, reunir informações do mercado alvo, promover a disponibilidade do produto, sua degustação e garantia.
- d) Desenvolver possíveis alternativas de estrutura de canal: neste tópico deverão ser alocadas alternativas para as tarefas seguindo as dimensões dos números de níveis, sua intensidade e tipos de intermediários em cada nível.
- e) Avaliar as variáveis que afetam a estrutura de canal: analisar as variáveis de mercado, produto, empresa, intermediários, ambientais e comportamentais.
- f) Escolher a “melhor” estrutura de canal: sugere optar por um nível desejado de eficácia na execução das tarefas de distribuição ao menor custo possível. Pois, não existe uma estrutura perfeita, existe aquela que mais se aproxima com os objetivos e metas da empresa.
- g) Selecionar os membros do canal: identificar os potenciais membros, seja em feiras, mercados, através de propagandas, referência de clientes e parceiros ou outras fontes. Posteriormente aplicar testes e analisar questões de estrutura, conhecimento, quem são seus clientes, parceiros, enfim, o que a empresa julgar que seja relevante ao seu processo.

Outro autor sugere:

Os aspectos mais relevantes para a seleção de um canal são: o volume de vendas que ele proporcionará, o conhecimento que tem do mercado em que atuará, o estilo de

administração que ele possui, sua situação financeira, a infra-estrutura tecnológica e de recursos humanos, incluído aí, obviamente, equipe de vendas especializada no que irá vender, a capacidade de adequar-se às mudanças que forem exigidas no decorrer do tempo, a política de preços e condições de financiamento que oferecerá aos consumidores e qual a importância que dará à empresa, a sua marca e a seus produtos, se estes serão os líderes ou apenas mais um dos fornecedores deste distribuidor. Muitas vezes é melhor ser o líder em um canal menor do que ser mais um em um revendedor de grande porte (MEGIDO, 2002, p.59).

7 IMPACTOS DA ESCOLHA DE UM CANAL

Coughlan (2002) defende a ideia de que um canal não pode ser harmonioso demais. Podem existir conflitos de cunho pessoal que prejudicam o trabalho, assim como disputas não saudáveis que geram a perda de vendas ou mesmo de um cliente. Mas os conflitos funcionais são fundamentais para que os membros do canal reconheçam a contribuição de todos e entendem que para o sucesso da cadeia todos devem fazer bem a sua parte.

Da mesma forma podem existir conflitos entre canais, por empresas que utilizam mais de um canal para um determinado produto. Um exemplo clássico seria uma fábrica que faz venda direta ao seu consumidor final ao mesmo preço que ela vende a um atacadista que precisa por sua margem de lucro para posteriormente vender aos varejistas até chegar ao cliente final. Dessa forma a fábrica corre o risco de eliminar o atacadista e o varejista, que normalmente possuem um poder de compra muito maior do que o consumidor final.

Outro problema a ser observado é qual o tratamento que os intermediários da cadeia dão a marca. Produtos com alto valor agregado e que tem um cuidado mais zeloso com a marca devem escolher seguramente quem e como será gerenciado sua marca ou produto no mercado. Principalmente tratando-se do comércio exterior. Pois há nichos de mercados diferentes, o que pode fazer com que haja uma distorção na percepção do cliente final. Fazendo com que tenham uma imagem negativa ou uma incompatibilidade entre preço X produto ou serviço. Levando até mesmo ao fracasso.

Tanto a fábrica quanto ao tipo de canal utilizado, juntamente com todos os níveis da cadeia, devem estar alinhados a mesma filosofia e postura da fábrica, para não haver uma

distorção entre aquilo que se propõe a fazer e ao que é feito de fato. Caso contrário desperdícios e insucesso levarão a perda de capital investido, tempo e desgastes desnecessários a marca.

8 MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia utilizada, a partir do planejamento da pesquisa, irá determinar a técnica de coleta de dados e como estes serão analisados. (BRAGA, 2007) Segundo a autora a metodologia adequada tem a função de atestar o caráter científico e conferir qualidade e validade ao estudo realizado e ao conhecimento resultante. Para a ciência, não estão em jogo apenas os resultados da pesquisa, mas quais foram os meios e procedimentos metodológicos adotados pelo pesquisador para alcançá-los.

A técnica utilizada neste trabalho científico foi qualitativa. Para Creswell (2007, p.35), a técnica qualitativa é aquela em que,

o investigador sempre faz alegações de conhecimento com base principalmente ou em perspectivas construtivistas (ou seja, significados múltiplos das experiências individuais, significados social e historicamente construídos, com o objetivo de desenvolver uma teoria ou um padrão) ou em perspectivas reivindicatórias/participatórias (ou seja, políticas, orientadas para a questão; ou colaborativas, orientadas para a mudança) ou em ambas.

A pesquisa é de natureza exploratória. Segundo Braga (2001), este tipo de pesquisa tem o objetivo de reunir dados, informações, padrões, ideias ou hipóteses sobre um problema ou questão de pesquisa com pouco ou nenhum estudo anterior. Esse tipo de pesquisa não tem o objetivo de testar uma hipótese, mas de procurar padrões.

Os dados utilizados para o desenvolvimento da pesquisa são secundários. Conforme Mattar (2000, p. 134), os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados. A fonte principal destes dados é a própria organização em estudo.

9 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NA EXPORTAÇÃO

Os dados apresentados foram obtidos a partir do banco de dados de uma empresa que atua com importação, exportação e atividades de consultoria no mercado internacional e possui clientes de diferentes segmentos. Esta empresa opera utilizando distintos canais de distribuição, conforme o tipo de produto e interesses do fabricante-exportador, que servirão para conflitar a prática com teoria apresentada neste estudo. Optou-se por preservar o sigilo das empresas, portanto, os nomes não serão divulgados.

Conforme Arbache (2007) afirmou, muitos clientes preferem pagar um preço *premium* para encontrar os produtos de seu interesse em um mesmo local. Acreditando nesta teoria existem diversas redes de supermercados espalhados não só no Brasil, como no mundo.

Estas redes costumam trabalhar com diversos produtos de diversas fábricas, ainda que sejam concorrentes. Estes fornecedores das grandes redes contrariam a opinião do autor Megido (2002) que diz que é melhor ser líder de um canal menor do que ser mais um revendedor de grande porte.

Juntando-se estes fornecedores que optam, muitas vezes, em ser mais um na gôndola de um grande varejista e o próprio varejista que acredita que um cliente vá se dispor a pagar mais em sua loja do que se fosse direto a fábrica, é que existem estas gigantescas redes internacionais.

Alguns fabricantes desejam pulverizar seu produto, portanto utilizam diversos canais, vendendo para atacadistas, varejistas e até mesmo nas lojas da fábrica. Porém, é válido ressaltar que nesta situação é sugerido que a fábrica tenha certa cautela ao precificar seus produtos a cada canal para não canibalizar o mercado.

Uma indústria fabricante de doces no interior de Minas Gerais utiliza-se desta estratégia. Na loja da fábrica os preços que o cliente final encontra são os similares aos que os pequenos, médios e grandes varejistas fornecem ao consumidor. Dessa forma não há uma concorrência desleal que eliminaria o atacadista e/ou varejista do mercado. E a fábrica desfruta da dos diferentes canais e níveis da cadeia de distribuição.

Porém, além de ser fornecedora no mercado interno, é uma exportadora. E no exterior optou por uma estratégia bastante cautelosa. Por se tratar de um produto alimentício, que em muitos países sofrem pesadas restrições, este exportador preferiu ter apenas um canal de distribuição por país.

Após diversos estudos e pesadas negociações, para cada país que a empresa exporta foi eleito um agente extremamente qualificado e capaz de fazer as importações e ser o único distribuidor em sua região. Ou seja, é um agente/distribuidor exclusivo que assume a responsabilidade pelo produto e que manipula o mercado local.

Nesta estratégia o exportador brasileiro não tem total domínio da marca no país de destino, mas em contrapartida possui um maior número de vendas, ou seja, maior faturamento. Além de contar com o apoio de uma forte empresa que já tem seus canais de distribuição em seu país estruturados, eles têm e a facilidade por estar em maior contato com as exigências locais que podem afetar diretamente na comercialização dos produtos.

Sendo assim, esta fábrica optou por menos domínio da marca e do mercado e maior faturamento, uma vez que ela não teria condições de em cada país montar uma estrutura local e/ou mesmo gerenciar as vendas atendendo as exigências locais para fornecer a um número menor de cliente.

No segmento de ferramentas manuais para construção civil, uma indústria mineira de médio porte, atuante em todo território nacional, optou pela mesma forma da indústria de alimentos, isso porque para seu produto ser vendido a outros países precisa ser adaptado conforme a cultura local. Isso além de trabalhoso é mais complexo para uma empresa que também não tem condições de estruturar um departamento para gerenciar este tipo de questões no exterior.

Com um único agente por país ela consegue centralizar melhor as questões em um único foco, além de ser uma extensão indireta da empresa exportadora. Pois conforme o país os próprios clientes preferem optar por comprar produtos que tenham alguma empresa nacional em parceria para responder pela empresa estrangeira.

Para muitas culturas o cliente precisa se sentir seguro quanto a marca, e uma forma de transmitir esta segurança é ser parceira de alguma empresa nacional. Pois, caso precise substituir o produto, fazer alguma manutenção, ou reposição é mais fácil localizar o fabricante.

Mas não são todas as empresas que utilizam o mesmo canal de distribuição, ainda que sejam do mesmo segmento. Existem empresas cujos gestores optam por vender em menos países, mas com total controle do produto e da marca. Gerenciando cuidadosamente cada mercado e garantindo que da mesma forma que a empresa é vista no Brasil, será vista em qualquer outro país que a empresa atuar.

Uma produtora de café gourmet com esta visão estratégica preferiu ela mesma trabalhar a sua marca em cada país e vender diretamente seus produtos aos pequenos varejistas cuidadosamente selecionados, ou seja, uma cadeia de distribuição seletiva e com menos níveis.

Isso porque se trata de um produto não pulverizado e com alto valor agregado. Onde um mau posicionamento de mercado acarretaria em enormes prejuízos dentro e fora do Brasil. Além de destruir uma imagem de mercado construída a gerações. Para esta empresa seus clientes estão mais próximos dela, e do ponto de vista do cliente, ele se sente mais próximo do produtor e privilegiado. O valor pago pelo produto é justificado pelo nível de serviço recebido da empresa.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabendo, portanto, a importância dos canais de distribuição, tanto para a empresa, quanto para o cliente. Este tema deve ser cuidadosamente estudado e desenvolvido dentro das empresas, independente do tipo de segmento.

É fundamental que seja analisado qual a intenção da empresa para investir em um novo mercado com seu produto, ou um novo produto em seu mercado de atuação.

Uma empresa pode ter mais de um canal de distribuição, assim como pode ter distribuição exclusiva, seletiva ou intensiva, mas, seja qual for, eles terão impacto para o consumidor final principalmente na questão de percepção da marca.

É indicado estar alinhado o perfil da empresa com o perfil do canal desejado, assim como os níveis da cadeia. Pois da mesma forma que um nível do canal de distribuição pode ser um agente que ajuda a vender o produto, crescendo o faturamento, divulgando a marca e levantando a empresa. Este mesmo pode ser um inimigo que destruirá toda a reputação conquistada ao longo dos anos.

Não adianta que todo o processo de produção, marketing, comercial e vendas estejam devidamente estruturados se a distribuição e logística forem falhas não conseguindo entregar o produto na hora certa e da forma correta. Neste caso todo o trabalho dos outros setores seria invalidado por uma ponta do canal de distribuição que não conseguiu executar sua função com a eficiência e eficácia desejada.

Da mesma maneira, caso o cliente encontre o produto em mal estado de conservação dentro de um dos níveis do canal, toda a marca será penalizada e a percepção negativa sobre a empresa prejudicará suas vendas e o posicionamento no mercado. Pode-se começar menor e aos poucos ir aumentando os níveis e complexando a cadeia conforme a maturidade e segurança da empresa, mas sem nunca perder o foco do negócio e abandonar sua missão e os valores propostos.

Este trabalho se limitou aos canais de marketing destinado a exportação de pequenas e micro empresas, além disso, focou na importância da escolha dos canais do ponto de vista do fabricante, mostrando o impacto da escolha para o exportador e o cliente final.

Como pesquisas futuras sugere-se investigar os impactos das escolhas dos canais do ponto de vista dos intermediários, explorando as relações entre o intermediário e fabricante e intermediário e cliente final. Ressaltando o papel e limitações de cada um dentro do canal. Pode-se também direcionar a pesquisa não apenas ao mercado de exportação, como o de vendas no mercado nacional – sendo a empresa a própria fabricante ou importadora com marca própria para o Brasil.

REFERÊNCIAS

ARBACHE, Fernando. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

BRAGA, Kátia Soares. Aspectos relevantes para seleção de metodologia adequada à pesquisa social em Ciência da Informação. In: MUELLER, Suzana P. M. **Métodos para pesquisa em Ciência da Informação**. Brasília: Thesaurus, 2007.

CHINELATO, F. B.; CRUZ, D. B. F.; ZIVIANI, F. Adaptar para exportar: Um estudo sobre a exportação de ferramentas manuais para Argentina. IN: XXII Encontro Nacional dos cursos de Graduação em Administração, **Anais...**, São Paulo: ENANGRAD, 2011.

COUGHLAN, Anne T. **Canais de marketing e distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DORNIER, Philippe-Pierre. **Logística e Operações Globais**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JOHANSON, J. & VAHLNE, J-E. Building a Model of Firm Internationalisation. In: Blomstermo, A. & Sharma, D. Deo (eds). *Learning in the Internationalisation Process of Firms*. Cheltenham: Edward Elgar, 2003, p. 3-15.

KOVACS, Erica Piros; MORAES, Walter Fernando de; OLIVEIRA, Brigitti Renata Bezerra de, Lobos ou Cordeirinhos? A Influência dos Agentes Externos ao Longo da Trajetória de Internacionalização de Empresas Nordestinas. In: XXXIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais...**, São Paulo: ANPAD, 2009.

KOVACS, Erica Piros; MORAES, Walter Fernando Araújo de; OLIVEIRA, Brigitti Renata Bezerra de, Amigos na praça ou dinheiro no Bolso? A dinâmica e a influencia de recursos intangíveis e tangíveis em processos de internacionalização. In: XXXIV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional**. São Paulo: M. Books, 2007.

MAIS, Ilisangela; AMAL, Mohamed. Instituições e Internacionalização de Empresas: Proposição De Um Modelo. IN: XXXIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais...**, São Paulo: ANPAD, 2009.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo. Atlas: 2000.

MEGIDO, José Luiz Tejon. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 2002.

MONAT, Jamie P. A Good Lead is Hard to Find: Logistic regression helps separate the good industrial leads from the bad. **Journal Marketing Research** Summer, 2011.

OSHIKIRI, Matheus Iwao; JOÃO, Belmiro do Nascimento. Estratégias de Internacionalização de Multinacionais Japonesas. IN: XXXIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais...**, São Paulo: ANPAD, 2009.

RICUPERO, Rubens, BARRETO, Fernando Mello. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Editora Campus. Rio de Janeiro: 2007.

ROSEBLOOM, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant, **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração** 3ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

VALENTINI, Sara; MONTAGUTI, Elisa; NESLIN, Scott A. Decision Process Evolution in Customer Channel Choice. **Journal of Marketing**, vol.75 number 6, November 2011.

VERNON, Raymond. International Investment and International Trade In the Product Cycle. **Quarterly Journal of Economics**, May 1966.